

محاضرات المقاوالاتية

الدكتورة: فاتن باشا

محاضرات لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس وعلوم التربية

محتوى المقياس:

- المحاضرة الأولى: ماهية المقاولاتية
- المحاضرة الثانية: ماهية المقاول
- المحاضرة الثالثة: الفرصة المقاولاتية
- المحاضرة الرابعة: نموذج الأعمال
- المحاضرة الخامسة: المرافقة المقاولاتية
- المحاضرة السادسة: المقاولاتية الالكترونية

المحاضرة الأولى: ماهية المقاولاتية

1. مفهوم المقاولاتية:

يرجع مفهوم المقاولاتية للاقتصادي الفرنسي كانتيلون Cantillon (1775) الذي عرفها بأنها: "التوظيف الذاتي بغض النظر عن الطبيعة والاتجاه، وذلك مع تحمل المخاطر وتنظيم عوامل الإنتاج، بغرض إنتاج سلعة أو خدمة مطلوبة في السوق".

ويعود الفضل في وضع تعريف واسع لمفهوم المقاولاتية إلى الخبيرين الاقتصاديين جوزيف شومبيتر وفرانك نايت اللذان عرفا المقاولاتية أو ريادة الأعمال بأنها: "عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية".

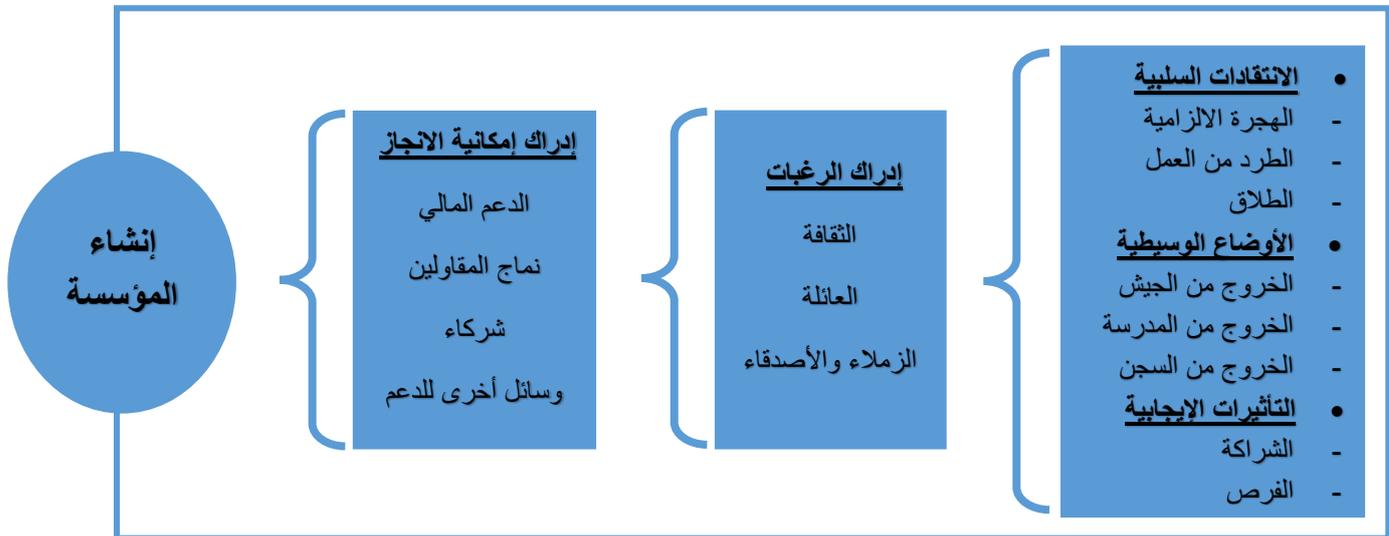
كما عرفها الاتحاد الأوروبي عام 2003 بأنها: "الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية في تسيير وإدارة الأنشطة والأعمال وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة".

وقد عرفت جامعة هارفرد المقاولاتية على أنها: "السعي وراء الفرص دون إمتلاك موارد الإنتاج أو التحكم فيها".

وعليه فإن المقاولاتية هي: "إنشاء مؤسسة جديدة غير نمطية تبحث عن استغلال الفرص والموارد غير المستقلة أو غير المثمنة تتميز بالابداع والبحث عن التغيير والعمل على تقديم منتج أو خدمة مختلفة مبتكرة وجديدة اعتماداً على المبادرة الفردية للمقاول ورغبته في تجسيد أفكاره وجعلها واقعا ملموسا مع التأكيد على محيط تميزه حالة من عدم اليقين والتأكد".

2. دوافع المقاولاتية:

هناك مجموعة من الدوافع تحرك الفرد إلى خوض مجال المقاولاتية، وضحاها كل من سوكل وشابيرو فيما أسموه بالحدث المقاولاتي، كالاتي:



3. خصائص المقاولاتية:

- من أهم خصائص المقاولاتية التي نبينها فيما يلي على سبيل الذكر لا الحصر، هي:
- عملية إنشاء مؤسسة غير نمطية تتميز بالابداع سواء من خلال تقديم منتج جديد أو طريقة جديدة في عرض منتج أو خدمة ما أو تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات والتسويق والتوزيع.
- هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.
- المقاولاتية هي مجموعة المهارات المستندة على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتسم بقرارتها بمستوى معين من المخاطرة.
- تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الأمثل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.
- المقاولاتية هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم.
- المقاولاتية تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائياً، حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر لبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد.

4. دور المقاولاتية:

- أ. على المستوى الاقتصادي:
- إعادة هيكلة وتجديد النسيج الاقتصادي
- المحافظة على استمرارية المنافسة في الأسواق
- المساهمة في نمو الاقتصاد
- ب. على المستوى الاجتماعي:
- تحسين المستوى المعيشي للأفراد
- تحقيق العدالة الاجتماعية
- الحد من التوزيع السكاني غير المتوازن والهجرة الداخلية وحتى غير الشرعية
- ترقية المرأة
- ت. على المستوى البيئي:
- المشاريع المقاولاتية المستدامة والخضراء
- إعادة الرسكلة
- الابداع والابتكار المستدام

المحاضرة الثانية: ماهية المقاول

1. تعريف المقاول

استعملت الكلمة لأول مرة في ق16 في فرنسا (Entrepreneur)، وتعني: "الشخص الذي التزم أو باشر أو تعهد"؛ ونفس المصطلح استعمل في اللغة الإنجليزية توحيداً للمعنى وقد تناول القاموس العام للتجارة الذي نشر في فرنسا بباريس عام 1723 مصطلح المقاول وفق الكلمتين التاليتين:

- Entreprenerez: وتعني تحمل المسؤولية لعمل ما، أو مشروع أو صناعة... الخ.
- Entrepreneur: وتعني الشخص الذي يباشر عملاً أو مشروعاً ما.

وفي سنة 1950م عرف شومبيتر المقاول بأنه: "الشخص المبتكر الذي يأتي بشيء جديد خاصة في المجال التكنولوجي"؛ فهو قد اعتبر أن المقاولين يقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل.

2. أنواع المقاولين وتصنيفاتهم:

قسم مينتزربرغ المقاولين إلى:

1. المقاولين ذوي الامكانية
2. المقاولين الذين لديهم النية لإقامة المشروع
3. المقاولين الفعليين
4. المقاولين الذين ليست لديهم النية لبدء وإنشاء مشروع جديد

في حين قسم أوكباسارو المقاولين إلى:

1. مقاول أصيل
2. مقاول مبتدئ
3. مقاول متسلسل أو تتابعي
4. مقاول احتوائي

وفي دراسة بعنوان "الصورة الجديدة للمقاولاتية في الجزائر: محاولة للتصنيف" حاول الباحث محمد ماضي (2008) تصنيف المقاول الجزائري إلى:

1. المقاولون المتحولون
2. المقاولون المجبرون

3. المقاولون المهاجرون

4. المقاولون الورثة

وفي ضوء ما سبق، نذكر ما قام به المرصد العالمي للمقاولاتية بدراسة سنة 2011 للمقاولاتية في الجزائر، حيث حدد فيها أهم دوافع المقاول الجزائري لإنشاء مؤسسته الخاصة كما يلي:

رفع الدخل - تحقيق استقلالية أكثر - استغلال الفرص - الحفاظ على مستوى الدخل الداخلي.

المحاضرة الثالثة: الفرصة المقاولاتية

1. طبيعة ومفهوم الفرصة:

اعتبر Venkataraman و Shane أن وجود المقاولاتية مرهون بوجود الفرصة، حيث أن الفرصة المقاولاتية هي الوضعية التي يستطيع منتج أو مادة أولية أو آلية تنظيمية جديدة أن تتخذ شكلا جديدا يوفر فرصة للربح، وبشكل واضح ترتبط الفرصة بالربح، ويحب النظر إليها على أنها نقطة الانطلاق في النقاش حول المقاولاتية.

أ. التفريق بين مفهومي الفرصة والفكرة:

فرّق عدد من الكتاب بين الفرصة والفكرة، فبالنسبة لـ Hernandez الفرصة هي أكثر من مجرد فكرة بسيطة، فهي تحتاج إلى توفر إمكانية استغلالها من أجل تحقيق الربح، وهي تمتلك القدرة على الجذب وإمكانية الاستمرار، وأضاف Fillion إن الفرصة متعلقة بالحاجة، فهي تطرح في السوق في وقت محدد، وتمنح للمنتج قيمة إضافية بالنسبة للمستهلك، أما الأفكار فهي عبارة عن مصطلح عام ونظري غير ملموس، بينما الفرصة تمتاز بكونها ملموسة وممكنة التحقيق في أرض الواقع.

واستعمل بعض الباحثين مصطلح (الفرصة الجيدة) وهي التي تتصف بأنها قابلة للتحقيق وتمثل حالة مرغوبة في المستقبل، أما Bygrave سنة 1994 فقد أكد أنه ليست كل الأفكار فرصا بالضرورة، وأن الفرصة قد لا تكون مناسبة للجميع.

وبالنسبة لآخرين تعرف الفرصة على أنها تابعة للظروف، تنشأ بسبب الاختلال أو عدم التوازن أو عجز أو نقص في المعلومات أو التطورات في السوق، وتعتبر فرصة للمقاولين الذين يمكنهم العمل في مثل هذه الظروف وإيجاد الحلول ومعالجة العيوب الموجودة.

ب. أشكال الفرصة:

أما Hill و Gartner فقد أبرزتا شكلين للفرصة، حيث أن كلاهما تعتبر الفرصة على أنها أحداث مرجوة تقع في إطار تفاعلات البيئة، كما يلي:

- النظرة الموضوعية (اكتشاف الفرصة the opportunity discovery): وفقا لهذه النظرة فإن الفرص موجودة في البيئة، وما على الأفراد إلا محاولة إسقاط معلوماتهم ومعارفهم على البيئة لاكتشاف الفرص المتاحة.

- النظرة الذاتية (صناعة الفرصة the opportunity enactment): فتعتبر أن ظروف الفرد وأفكاره هي من تصنع الفرصة، فالبيئة تتأثر بسلوك وأفكار الأفراد والمؤسسات، وبالتالي يجب على الفرد صنع الفرصة بدل البحث عنها في البيئة.

ويعرفها آخرون بأنها وضع مستقبلي مرتبط بشخصية متخذ القرار، وتكون من وجهة نظرهم مرغوبا بها وذات جدوى اقتصادية، أي في حدود إمكاناته وكفاءته.

وهناك من يربط بين المعرفة والإبداع وبين الفرصة، حيث اعتبر أن الأفكار الجديدة هي نتاج للمعارف المكتسبة والتي تتحول عن طريق سيرورة معرفية تعتمد على الإبداع إلى فرص مقاولاتية.

ومما سبق يمكن تقديم تعريف عام للفرصة على أنها "وضع مرغوب وقابل للتحقيق على أرض الواقع، ينشأ نتيجة لظروف يصنعها الفرد أو توفرها تفاعلات البيئة الخارجية، يتطلب الاكتشاف والتقييم ثم الاستغلال بشكل يحقق أرباحاً مادية".

وتتميز الفرص المقاولاتية بالتنوع والتعدد، كما تتميز بصعوبة تكرارها مرة أخرى، فحينما تذهب الفرصة ولا تستغل، فإنها لا تأتي مرة أخرى، ولا يجب على المقاول أن يندب حظه، فستأتي أفكار وفرص أخرى غيرها، لكن المهم أن تكون لديه القدرة على اكتشافها.

ومن منطق الفرصة فإنّ المقاول هو ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها، بينما لا يستطيع الآخرون ذلك، ويمتلك الخصائص النادرة وغير المتوفرة لدى الآخرين في المجتمع، مثل الحاجة للإنجاز، الرقابة على الأعمال، أخذ المخاطرة، القدرة على العمل في حالات عدم التأكد، ورؤية الفرص التي لا يراها الآخرون، ولديه التصورات الواضحة لما يمكن عمله، ويقوم بجمع وتنظيم المصادر أو الموارد والتي تجعل هدفه واضحاً، وبما يتناسب مع المشروع الجديد.

2. مصادر فرص الأعمال:

يقول Holcombe المقاولاتية هي ظاهرة تنشأ فقط في ظروف السوق، ومن هنا اقترح تصنيف مصادر الفرص المتاحة في السوق كما يلي:

1. عوامل تمثل العناصر التي تخل توازن السوق، فبالنسبة له عوامل مثل التفضيلات الجديدة للسوق تتطلب إعادة تخصيص للموارد للتكيف مع هذا السلوك الجديد، وهذا التغيير في السلوك قد يكون نتاجاً للتغيرات في البيئة، كالفيضانات التي قد تشكل صعوبات للمزارعين مثلاً، أو النقص في الموارد الطبيعية فهي عوامل تخل بتوازن السوق.

2. عوامل تعزز إمكانات الإنتاج، وهي عوامل يمكنها أن تخل بتوازن السوق إذا كانت غير متوقعة، فمثلاً في قطاع البرمجيات التطور في القطاع متوقع ومتوافق مع توازن السوق، لكن في حالة ما إذا لم يحدث ما كان متوقفاً فإن ذلك يؤدي إلى إختلالات في توازن السوق.

3. نشاطات المقاولين أنفسهم، وهي من أهم مصادر الفرص السوقية، فبالنسبة للكاتب المقاول بمؤهلاته النفسية والسلوكية وخبرته العملية هو الذي يزيل اللثام عن فرص لم يلاحظها احد من قبل، وهو ما يخلق فرص ربح للمقاولين الآخرين، حيث أن الظروف الاقتصادية تصنع من خلال هذه العملية فرص مقاولاتية أخرى.

4. بيئة المقاولين ودور البحث والتطوير فيها، وهناك أكثر من بيئة يمكن أن توفر فرص الربح للمقاولين، إذا كان هناك مقاولون متأهبون لإيجاد هته الفرص، وأوضح الكاتب أن البحث والتطوير ليس هو بنفسه

مصدرا للفرص، لكنه يخلق البيئة أين يمكن للفرص الاقتصادية أن توجد، حيث افترض أن الفرص المقاولاتية مرتبطة بالمعرفة وأن خلق معرفة جديدة يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف فرص جديدة.

وقد أشار Hill و Scott وآخرون إلى أن الشبكات الاجتماعية قد تكون مصدرا مهما للفرص، فالروابط العائلية أو المعارف والصدقات بمختلف أنواعها أو العلاقات المهنية يمكن أن تشكل إمكانية للوصول إلى معلومات قد تؤدي لاكتشاف فرصة مقاولاتية.

وانطلاقا من أعمال الباحثين الواردة أعلاه، يمكننا أن نلخص أهم مصادر الفرص المقاولاتية فيما يلي:

- التغييرات البيئية سواء فيما تعلق ببيئة الأعمال أو البيئة الاقتصادية أو مختلف البيئات الأخرى سياسية أو اجتماعية أو قانونية... الخ.
- التباين في المعلومات، والتي قد تكون نتاجا للإبداع أو ابتكار أو معرفة جديدة، أو بسبب الاختلافات الزمانية والمكانية بين الأسواق.
- الحاجات والمشاكل: فهي مادة خام للأفكار، والفرص المبنية على إيجاد حلول لمشاكل أو سد حاجات معينة هي أكثر الفرص إثما ر ونجاحا.
- الإبداع والابتكار بمختلف أشكاله، فهو يمكن أن يحدث تغييرات في مختلف البيئات أو تباين في المعلومات أو إيجاد حلول لمشاكل أو سد حاجات معينة، وبالتالي يمكن اعتباره من أهم مصادر الفرص المقاولاتية.
- المقاولون أنفسهم من خلال بحثهم المنهجي على الفرص، واستغلالهم لقدراتهم وصفاتهم التي تمكنهم من المخاطرة والإبداع، وكذا شبكة علاقاتهم الواسعة التي تمكنهم من رصد البيئة والوصول للمعلومة واكتشاف التغييرات التي يمكن أن تكون مصدرا للفرص.

3. طرق اختيار وتطوير الأفكار الجيدة:

إن اكتشاف فرصة مقاولاتية هي خطوة كبيرة إلا أنه لابد للمقاول أن تكون لديه أفكار واضحة لاستثمار هاته الفرصة واستغلالها بفعالية، لأنه بالنهاية سيبدل مجهودا كبيرا ويستغرق وقتا طويلا في تجسيدها، وكما ذكرنا سابقا فإن أهم مصدر للأفكار يمكن أن يكون الزبائن والاستماع الدائم لهم والمعرفة بحاجاتهم ومشاكلهم، فالمعرفة الجيدة بالسوق ومتغيراته عامل حاسم في تطوير أفكار مجدية، كما قد تسهم الحكومات من خلال هيئات الدعم و قواعد البيانات في توفير المعلومات التي تساعد في تطوير الأفكار، بالإضافة لهذا فإن مراكز البحث والتطوير من خلال الدراسات التي تقوم بها أو ابتكاراتها في مختلف المجالات تعد أحد مصادر الأفكار.

وعلى الرغم من تعدد مصادر تطوير الأفكار المقاولاتية الجديدة، فإن جميع طرق تطوير هته الأفكار يلزمها اختيار الفكرة الأفضل، وهي من الأمور البالغة الأهمية، ويمكن للمقاول استخدام عدة طرق في تطوير واختيار الأفكار الجديدة مثل حلقات النقاش والعصف الذهني بالإضافة إلى الطرق المختلفة المستخدمة في حل المشاكل.

1. **حلقات النقاش:** وتتم مناقشة الأفكار من خلالها بين عدد من الأفراد بكل حرية وانفتاح، بهدف الوصول إلى القرارات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة، أو المفاهيم الجديدة من خلال تحليل النتائج باستخدام الأساليب والطرق الكمية وغير الكمية.

2. **العصف الذهني Brainstorming:** يساعد على تقديم الأفكار الجديدة في صورة جماعية، للوصول إلى حلول جديدة أو أنماط جديدة من المنتجات أو الخدمات، ويتم هذا من خلال جلسة مفتوحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد في طرح الأفكار بكل حرية وتجرد من أجل تطوير أفكار جديدة.

3. **أسلوب تحليل المشاكل Problems Analysis:** يعتبر من الأساليب الناجحة للحصول على الأفكار، والحلول الجديدة من خلال التركيز على المشاكل القائمة، خاصة عندما تحلل المشاكل التي تتعلق بمنتج أو خدمة معروفين مما يسهل محاولة الوصول إلى الأفكار الجديدة التي تقود إلى تطوير المنتج.

4. **أسلوب الحل الإبداعي للمشاكل Creative Problem Solving:** يركز على تطوير المعايير المعتمدة من أجل الوصول إلى الأفكار الجديدة، إذ أن الإبداع والابتكار من أهم صفات المقاول الناجح. وعندما تنشأ الفكرة من أحد المصادر السابقة أو غيرها فلا بد لها أن تمر بمرحلة من التطوير والتنقيح قبل تطبيقها على أرض الواقع، وتسمى هذه العملية بعملية تصفية وتنقيح الفكرة (Refining Process).

4. أهم العوامل في خلق اكتشاف، تقييم وتطوير الفرص المقاولاتية:

إن من الضروري اقتراح العوامل الرئيسية التي من المحتمل أن تؤثر على خلق أو اكتشاف وتطوير الفرصة، وتحويلها إلى حالة دائمة في شكل مؤسسة، وهي كالتالي:

1. **اليقظة (المعرفة) المقاولاتية:** تركز سيرورة اكتشاف الفرص واستغلالها على ما يسمى باليقظة المقاولاتية، ويعتبر Kirzner 1973 أول من استخدم مصطلح اليقظة (vielle) ليعبر بها عن إدراك الفرصة، حيث عرفها على أنها " القدرة على التعرف على الفرص المهملة من الآخرين"، وأضاف Ray et Cardozo 1996 أن إدراك الفرص من قبل المقاولين هي حالة من حالات اليقظة للمعلومات، وأطلق على هاته الحالة اسم الوعي المقاولاتية (entrepreneurial awarness) وعرفه على أنه الميل لمعرفة المعلومات حول المنتج وسلوك السوق، والتركيز، بشكل خاص على المشاكل التي تواجه المنتجين والمستهلكين، والحاجات المتجددة للسوق، بالإضافة إلى الإمكانيات الجديدة لدمج الموارد، كما أضاف باحثون آخرون أن السمات الشخصية والبيئة قد يتفاعلان لخلق ظروف من شأنها تحفيز الوعي المقاولاتي وبالتالي اكتشاف الفرص، وبالنسبة للكثير من الباحثين فإنّ المقاولين أكثر يقظة للفرص الجديدة ويستعملون المعلومات بشكل يختلف عن الآخرين (المدرء مثلاً).

مفهوم اليقظة المقاولاتية ل Kirzner يتفق مع المنهج المتبع في دراسة الفرصة، ف Kirzner يفترض أن الفرصة توجد في البيئة، وأن المقاولين انطلاقاً من يقظتهم للبيئة هم من يستطيع اكتشاف الفرص دون

غيرهم، فهذا المنهج يفصل بين المقاولين والفرص، ويفترض وجود مخزون من الفرص في البيئة يتطلب أفرادا (يقظين مقاولاتيا) لاكتشافها، حيث أن الأفراد الغير اليقظين عميان عن رؤية تلك الفرص.

2. التباين في المعلومات والمعارف السابقة: بالنسبة لـ Shane وانطلاقا من النظرة النمساوية التي تعتبر أن وجود المقاولاتية هو بسبب التباين في المعلومات المتوفرة لدى الفاعلين الاقتصاديين، فقد افترض أن الأفراد يكتشفون الفرص المقاولاتية لأن معارفهم السابقة تمكنهم من تحديد قيمة المعلومات الجديدة. وأكد الكاتب أنه مهما كانت طبيعة المقاول فإنه يكتشف الفرص انطلاقا من معارفه السابقة، التي تمكنه من استيعاب المعلومات المتوفرة، وأكد عددا من الفرضيات لنخصها كما يلي:

ليست هناك فرصة مقاولاتية يمكن أن تكون واضحة لكل المقاولين المحتملين، حيث أنه من المستحيل تقريبا أن يمتلك الجميع نفس المعلومات وفي نفس الوقت.

المعارف السابقة لكل فرد تخلق ما يسمى بمجال المعرفة (Knowledge corridor) الذي يمكن من إدراك بعض الفرص فقط وليس الكل، وهناك ثلاث أبعاد رئيسية للمعارف الداخلية المهمة لسيرورة اكتشاف الفرصة المقاولاتية وهي: المعرفة السابقة للسوق، المعرفة السابقة لمختلف طرق العمل في السوق، المعرفة السابقة لمشاكل الزبائن.

3. شبكة العلاقات الاجتماعية: مجموعة من الباحثين وجهوا اهتمامهم نحو دراسة أهمية شبكة العلاقات في اكتشاف الفرص، حيث أشاروا إلى أن العلاقات الضعيفة (المعارف العارضة وغير الوطيدة) هي "جسور" توصلنا لمصادر المعلومات، تلك المصادر التي لا نصل إليها بالضرورة من خلال العلاقات القوية (العائلة، الأصدقاء...)، وأكد Granovetter أن احتمال حصولنا على المعلومات المهمة من العلاقات الضعيفة أكبر من احتمال حصولنا عليها من العلاقات القوية، لأنه في الغالب علاقاتنا الضعيفة أكثر تشعبا بكثير من علاقاتنا القوية، لذا فالمقاولين اللذين لهم شبكة علاقات واسعة لديهم احتمال اكتشاف فرص أكبر من غيرهم، كما أن نوعية العلاقات وحجمها يمكن أن تؤثر كذلك على جوانب أخرى مثل اليقظة والإبداع، وبالتالي يمكن اعتبار شبكة العلاقات عاملا يخلق عدم التكافؤ في المعلومات حول السوق بين المقاولين المحتملين، وبالتالي فإنه يؤثر على اكتشاف وتطوير الفرص.

4. السمات الشخصية: توصلت الاختبارات النفسية إلى تحديد سمتين رئيسيتين لهما علاقة بتحديد الفرص الناجحة، وهما:

- الارتباط بين التفاؤل والاكتشاف المرتفع للفرص، حيث أكدت الدراسات أن التفاؤل المقاولاتي يرتبط بالإيمان بالكفاءة الذاتية (ثقة بالنفس)، وعلينا أن نلاحظ أن التفاؤل هنا مرتبط بالقدرة على تحقيق أهداف صعبة ومختلفة (الكفاءة) وليس مرتبطا بتحمل مخاطر أكبر. أي أن التفاؤل المقاولاتي هو رؤية داخلية لاحتمال نجاح المؤسسة، تركز

في الجانب الأكبر منها على تقييم المقاولين لإمكاناتهم ومعارفهم، مع نزعة واقعية في الحكم على النتائج المحتملة.

- الخاصية الثانية هي الإبداع، وهي التي اعتمدها Schumpeter، في القول أن المقاولين ينجحون في اكتشاف الفرص أين يفشل غيرهم، كما يعتقدون أن الأكثر أهمية بالنسبة لهم هو الاندماج ضمن شبكة توفر لهم المعلومات حول السوق، واستنتجوا أن المقاولين المرتبطين بشبكة معلومات مع الفرص المقاولاتية هم بحاجة أقل لان يكون مبدعين مثل أولئك الذين لا تتوفر لهم مثل تلك الشبكة.

5. مبادئ اختيار الأفكار المناسبة:

ولكي يتم استثمار الفرص وانتقاؤها بفعالية، نتذكر هنا مبادئ Drucker العامة في فرز الأفكار المناسبة عن تلك التي لا تناسب الفرصة المكتشفة، وذلك من خلال تحليلها وتقييمها كما هو واضح في الشكل الموالي:

هل الفكرة بسيطة ومركزة؟	حلل الفرص
هل هي مفهومة في حقيقة الأمر؟	
هل تم تحليلها بشكل كامل؟	
هل أستطيع البدء بمشروع صغير ومحدد؟	
إذا سرت قدما فهل تبقى المشاريع المدرجة في اللائحة ذات حجم يمكن إدارته؟	

وحتى تعتبر الفكرة صالحة لتكون مشروعا ينجح في استغلال الفرصة المكتشفة، ولحصر بعض التصرفات المناسبة لتحقيق وتحويل الفرص إلى حقيقة واقعة، نورد بعض التصرفات والسلوكيات التي يجب على المقاولين الانتباه لها وتطبيقها في واقعهم العملي وهي:

1. الوعي بوجود الفرص من خلال التساؤل والقراءة والبحث والمقارنة والمناقشة وغيرها من التصرفات المناسبة في هذا المجال.
2. الاتصال بذوي الخبرة ومناقشة الفرصة لتحديد جدواها مبدئيا.
3. دراسة الفكرة من المنظور التسويقي كالزبائن المستهدفين، والمنافسين والأسعار وطرق التوزيع والترويج والسوق المحتمل للمنتج.
4. دراسة الفكرة من الناحية الإنتاجية كشكل السلعة أو الخدمة، وطريقة إنتاجها، وطاقاتها، والآلات المطلوبة والجودة.
5. دراسة الفكرة من الناحية المالية كتحديد مصادر التمويل، وتكلفة الفرصة، والمبيعات، والخسائر والأرباح.

6. دراسة الفكرة من الناحية الإدارية، كتحديد الهيكل التنظيمي، وعدد العاملين، وأنظمة الإدارة، وللإشارة فإن العديد من المقاولين الشاب يفتقرون لمعرفة القوانين والأنظمة والتشريعات اللازمة لابتداء المشروع المقاولاتي.

7. السعي المستمر لتحويل الأفكار إلى مشاريع، والاهم تحويل الأحلام إلى حقيقة، فالمقاولون قادرون على اتخاذ التصرفات التي تترجم هته الأحلام والطموحات بالتدرج إلى واقع عملي في شكل مشاريع وأعمال حقيقية وناجحة، ويعتبر هذا هو الفرق الحقيقي بين المقاولين وغيرهم من الناس.
و. خطوات تقييم الفرص والأسئلة الواجب الإجابة عنها:

وتمر مرحلة تحديد وتقييم الفرص من خلال العديد من الأنشطة التي يمكن انجازها وتحليلها كالاتي:

1. ابتكار ومدة الفرصة.
2. إدراك قيمة الفرصة.
3. المخاطر والعائد المتوقع من الفرصة.
4. علاقة الفرصة مع مهارات الأفراد والأهداف.
5. الوضع التنافسي في السوق.

ويمكن تحليل هته الأنشطة من خلال الإجابة على العديد من الأسئلة والتي تعكس جوهر ومحتوى هاته الأنشطة لدى المقاول في السوق، ومن أهمها ما يلي:

1. ما حاجة السوق الأساسية؟
2. ما الملاحظات الشخصية للأفراد والخبرات المتوفرة عن حاجات السوق؟
3. ما الظروف الاجتماعية السائدة؟
4. ما نوع بحث السوق المطلوب للتعرف من خلاله على كل حاجات السوق؟
5. ما الرخص أو التراخيص المطلوبة لإمكانية تحقيق الحاجات؟
6. ما وضع المنافسين في السوق؟
7. ما السوق الدولي المشابه لهذا السوق؟
8. ما المنافس الدولي لنا؟
9. ما هي مصادر الأموال لتنفيذ الأنشطة؟

المحاضرة الرابعة: نموذج الأعمال

إنّ إبداع فكرة ما، أو الوصول إلى تطوير تكنولوجيا جديدة لا يؤدي بالضرورة إلى الاستغلال الجيد للفرص المتاحة في السوق، فكم من الأفكار الرائعة والتكنولوجيا الخلاقة لم تر النور أبداً، ولم تستطع أن تنتقل من مستوى كونها ابتكارات لتتحول إلى منتجات تجارية تحقق الأرباح لأصحابها، وهنا يبرز الدور الذي يلعبه نموذج الأعمال في بناء الهيكل التجاري لأي فكرة أو ابتكار تكنولوجي جديد، ويرى **Henry Chesbrough** أنّ نموذج الأعمال الجيد قد يخلق من الفكرة أو التكنولوجيا البسيطة قيمة كبيرة جداً ويحولها إلى مشاريع ناجحة.

1. ظهور نموذج الأعمال Business Model:

دخل مصطلح نموذج الأعمال في علم الإدارة مع بداية التسعينات، ويرجع الكثيرون ذلك إلى الانتشار الواسع للانترنت وظهور التجارة الإلكترونية E-Commerce.

ومنذ ذلك الحين هناك إطراد كبير في زيادة الاهتمام بالموضوع، ويظهر ذلك الكم الكبير من المقالات والبحوث والوثائق العلمية وغير العلمية المهمة بالموضوع، ففي دراسة قام بها Christoph Zott وآخرون بهدف حصر الدراسات المهمة بنموذج الأعمال والواردة في مجالات علمية أو غير علمية بين سنتي 1975 و 2010، حيث توصلوا إلى أن هناك أكثر من 1203 بحثاً علمياً محكماً حول الموضوع وأكثر من 8062 وثيقة أخرى تهتم بالموضوع.

2. تعريف نموذج الأعمال BM:

هناك الكثير من التعاريف التي قدّمت لنموذج الأعمال من بينها:

- تعريف (Magretta, 2002): هو القصة التي توضح كيف تعمل المؤسسة، فنموذج الأعمال الجيد يجيبنا عن الأسئلة التقليدية التي طرحها Peter Drucker من هم عملاؤنا؟، ما هي القيمة التي نحققها للعميل؟، وكذلك يجيبنا عن الأسئلة الأساسية التي يطرحها المدراء: كيف نجني الأموال من هته الأعمال؟، ما هو المنطق الاقتصادي الذي يمكننا من تقديم قيمة إضافية للعملاء بتكلفة مناسبة؟.

- نموذج الأعمال هو منطق الكشف الذي يساعد على الربط بين الإمكانيات التقنية وتحقيق القيمة الاقتصادية.

- ويعرّفه (Teece, 2010): نموذج الأعمال يبني المنطق والبيانات وغيرها من الأدوات التي تدعم اقتراح قيمة للعملاء، وإيجاد بنية من الإيرادات والتكاليف قابلة للحياة تمكن المؤسسة من تقديم تلك القيمة.

وقد توصل (Michael Morris 2005) وزملائه بعد دراسة 30 تعريفاً لنموذج الأعمال إلى ثلاث مجموعات من التعاريف يمكن تسميتها كما يلي: اقتصادية، عملياتية، استراتيجية، حيث تضم كل واحدة منها مجموعة مختلفة من متغيرات القرار، وهي تمثل تسلسلاً هرمياً يصبح أكثر شمولاً عند الانتقال تدريجياً من المستوى الاقتصادي للمستوى العملي ثم للمستوى الاستراتيجي.

ففي المستوى الأكثر بساطة يعتبر نموذج الأعمال هو نفسه النموذج الاقتصادي، والذي يهتم بمنطق تحقيق الأرباح، كما يعرفه (Stewart and Zhao، 2000) بأنه " تبيان كيف يمكن للمؤسسة كسب المال والحفاظ على تدفق الأرباح عبر الزمن".

أما على المستوى العملياتي يركز نموذج الأعمال على العمليات الداخلية وتصميم البنى التحتية التي تمكن المؤسسة من خلق القيمة، ويعرفه على هذا الأساس (Mayo and Brown، 1999) بأنه " تصميم نظم أساسية مترابطة تخلق قيمة تنافسية وتحافظ عليها".

على المستوى الاستراتيجي يركز نموذج الأعمال على الوضع السوقي للمؤسسة، والتفاعلات خارج الحدود التنظيمية، وفرص النمو، والميزة التنافسية والاستدامة، وتشمل تحديد أصحاب المصلحة، وخلق القيمة والتحالفات الخ...، ويعرف (Slywotzky، 1996) نموذج الأعمال على أنه " كيف تختار المؤسسة عملائها وتحدد عروضها وتميز المهام التي سوف تؤديها بنفسها عن تلك التي سيتم فيها الاستعانة بمصادر خارجية، وكيف تحصل على مواردها، وطريقة توجهها للسوق وخلق منفعة لهم، والحصول على الأرباح".

3. وظائف نموذج الأعمال:

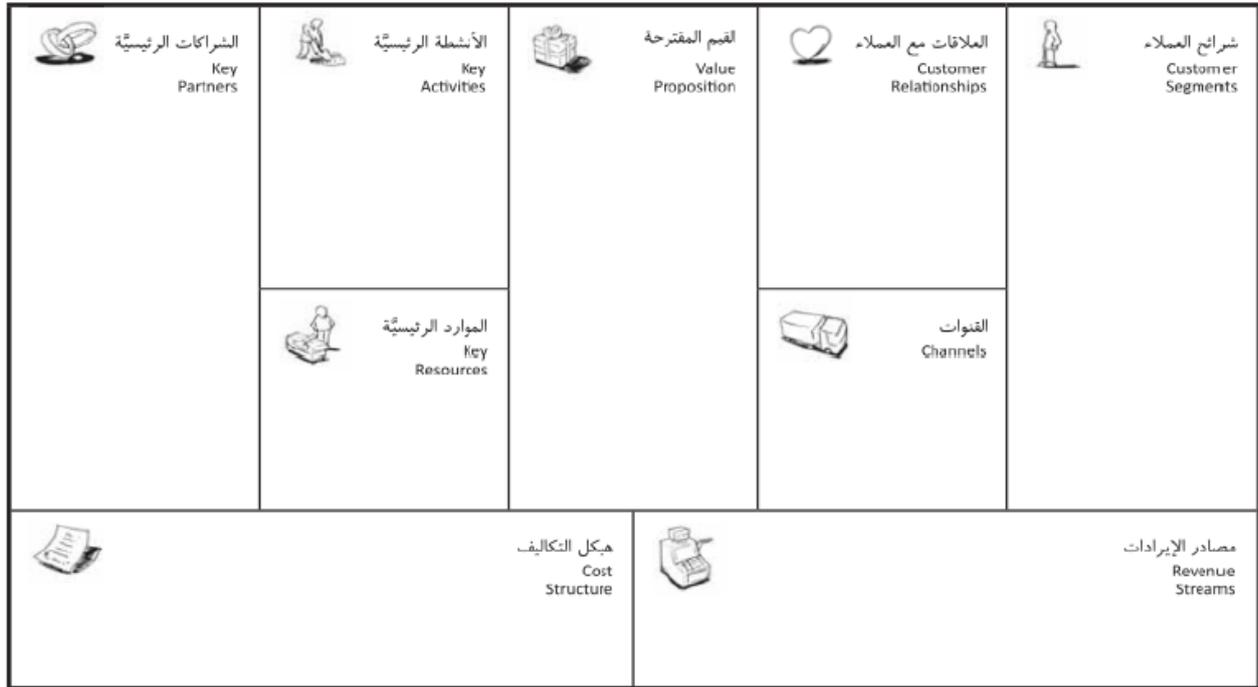
تتحدد الوظائف التالية لنموذج الأعمال كما يلي:

- يوضح آليات خلق القيمة ويتبناها؛
- تحديد الشريحة السوقية المستهدفة وآليات توليد الدخل؛
- تحديد هيكل سلسلة القيمة والموارد اللازمة للإنتاج والتوزيع؛
- وضع تفاصيل آليات الدخل (مقابل ماذا سيدفع لنا العملاء)؛
- تقدير هيكل التكاليف والإيرادات؛
- وصف موقع المؤسسة ضمن شبكة الموردين والعملاء (بما في ذلك المنافسين المحتملين والداخلين الجدد للسوق)؛
- صياغة استراتيجية تنافسية للمؤسسة.

4. أجزاء نموذج الأعمال:

وهناك العديد من نماذج الأعمال المعتمدة، حيث تختلف باختلاف نوع الصناعة وطبيعة التكنولوجيا المبتكرة، ولقد اخترنا في هذه الدراسة نمودجا مبسطا أعده Yves Pigneur و Alexander Osterwalder وذلك لملائمته لمجال بحثنا وبالخصوص في استغلال الفرص وتحويل الأفكار إلى مشاريع تتجسد في إنشاء مؤسسات جديدة، حيث ينقسم نموذج الأعمال الذي صمماه إلى تسعة أجزاء تتمايز ضمن أربع مجموعات رئيسية، يوضحها المخطط التالي:

الشكل رقم (1): مخطط نموذج الأعمال لـ Alexander Osterwalder و Yves Pigneur



المصدر: ألكسندر أوسترفالدر، ايف بينور، ترجمة إسماعيل صالح، ابتكار نموذج العمل التجاري، جبل عمان ناشرون، ط1، 2013، ص44.

وكما ذكرنا سابقا فقد قسمت إلى أربع مجموعات رئيسية هي: المشروع، العملاء، الإمكانيات، المال، حيث يمثل الجزء الأيمن من نموذج الأعمال عناصر القيمة أما الجزء الأيسر فيمثل الكفاءة، تتكون كل مجموعة من: **المشروع - القيم المقترحة:** هي حزمة المنتجات التي تخلق القيمة لشريحة محددة من العملاء.

ما القيمة التي نقدمها للعميل؟،

أي المشكلات تساعد على الحل، وأي متطلبات العميل نلبي؟،

ما حزم المنتجات (سلع، خدمات) التي نقدمها لكل من شرائح العملاء؟

هي أهم الأعمال التي ينبغي للنشأة القيام بها لإنجاح نموذج الأعمال.

ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها القيم المقترحة والتي تتعلق ب المنشأة؟،

قنوات التوزيع؟،

العلاقة مع العملاء؟،

مصادر الإيرادات؟.

الجمهور - شرائح العملاء: هي المجموعات المختلفة من الناس والمنشآت التي تستهدف المنشأة الوصول إليها

بمنتجاتها (قد يكون التقسيم على أساس جغرافي، أو على أساس السن أو الجنس أو

المستوى التعليمي ... الخ).

القنوات: كيف تتواصل المنشأة مع عملائها وتصل إليهم لتحقيق القيمة المقترحة.

محاضرات لطلبة السنة ثانية ماستر علم النفس وعلوم التربية

عبر أي القنوات يفضل عملاؤنا أن نتواصل معهم؟، كيف نتواصل معهم؟، وهل قنواتنا متكاملة؟، أي القنوات أكثر فعالية بالنسبة لتكلفتها؟ كيف نقوم بإدخالها في عادات العملاء؟

هي أنواع العلاقة التي تؤسسها المنشأة مع شرائح محددة من العملاء.

العلاقة مع العملاء: ما نوع العلاقة التي نتوقع أن ننشئها مع كل شريحة من العملاء؟

وكيف ننوي أن نحافظ عليها؟، ما العلاقات التي أسسناها بالفعل؟

كم كلفتنا؟ كيف يمكن دمجها مع بقية أجزاء نموذج الأعمال الذي تبنيناه؟

الإمكانات - الموارد الرئيسية: هي أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج الأعمال.

ما هي الموارد الرئيسية التي تتطلبها القيم المقترحة الخاصة بمنشأتنا؟،

بقنوات التوزيع؟، بعلاقاتنا مع العملاء؟، بمصادر الإيرادات؟.

هي شبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج الأعمال.

الشراكات الرئيسية: من شركاؤنا الرئيسيون؟ من موردونا الرئيسيون؟،

ما الموارد الرئيسية التي نحصل عليها من شركائنا؟،

ما الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها شركاؤنا؟

المال - مصادر الإيرادات: هي المبالغ المالية التي تحصل عليها المنشأة من عملائها مقابل القيمة المقدمة.

ما القيمة التي يكون العملاء مستعدين للدفع مقابلها؟،

ما الذي يدفعونه حاليا مقابلها؟ وكيف يدفعون؟، ما طريقة الدفع التي سيفضلون؟،

ما مدى مساهمة كل مصدر من الإيرادات في إجمالي الإيرادات.

هي جميع التكاليف الناتجة عن تشغيل نموذج الأعمال الخاص بنا.

هيكل التكاليف: ما أهم التكاليف الكامنة في نموذج العمل الخاص بنا؟،

ما الموارد الأعلى كلفة؟، ما الأنشطة الأكثر كلفة؟

المحاضرة الخامسة: المرافقة المقاولاتية

أثبتت العديد من الإحصائيات المتخصصة على نطاق واسع إحصائيات أنه بعد خمس (05) سنوات من إنشائها، فإن 46% فقط من المؤسسات الصغيرة تبقى على قيد الحياة. في حين أن 70% من المؤسسات التي تنشأ في إطار هيئات الدعم والمرافقة تستمر إلى ما بعد الخمس سنوات. فيما يلي سوف نحاول التطرق إلى مفهوم المرافقة وأشكالها واستراتيجياتها، تسليط الضوء على كيفية مشاركة الجهات الفاعلة في عملية المرافقة، وفي الأخير العناصر الأساسية في تقييم أداء هذه الهيئات.

1. مفهوم المرافقة وأهدافها:

انطلاقاً من الأهداف التي جاءت من أجلها أبرز المتخصصون في هذا المجال العديد من المحاولات من أجل تعريف هذا المفهوم، لكن عدم كفاية أو غياب توافق أو إجماع كلي شكل عائقاً أمام تطوير هذا المجال البحثي، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

"المرافقة هي إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منشئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به".

ويرى (C-Leger-Jarniou, 2005) المرافقة جاءت من الفعل يرافق أي "يذهب مع"، ومصطلح المرافقة مستعمل بكثرة لكنه يؤدي إلى حقائق مختلفة.

وتُعرف المرافقة أيضاً "بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط start up period، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة".

كما يشير (maela, 2002) أن "النصح"، "الرعاية"، "الإستشارة"، "التعليم"، كلها مصطلحات تصب في إطار الفعل "رافق". فالمرافقة "هي إجراء يشتمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف إلى مرافقة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار.

المقصود باستقلالية المنشئ لا يعني استقلالية المشروع الصغير، وإنما حصول المقاول من هذه الهيئات على ما يكفي من المعارف من أجل اتخاذ قرارات مستقلة في إدارة المشروع، فهدف الاستقلالية هو إعطاء الثقة للمقاول الصغير في اتخاذ قرارات إستراتيجية داخليا لا خارجيا، وتنفيذ المهام والعمليات بكل استقلالية وتحمل نتائجها

مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة تعمل على تحقيق هذه الأشياء في إطار العلاقة (مقاول-هيئة مرافقة) ، حيث يأخذ المشروع الصغير استقلاليته تدريجيا، إلى أن يصبح تحت السلطة الكلية للمقاول بعد نهاية فترة المرافقة.

وحسب (bruyat,2000) المرافقة تشمل خدمات التحسيس، الاستقبال، الإعلام، النصح، التكوين، الدعم اللوجيستكي، التمويل، الإنشاء والمتابعة " للمؤسسات الجديدة.

ويرى (bares,2004) أن هيئات الدعم والمرافقة "قادرة على تطوير الكفاءات الخاصة لتنفيذ المشروع: معناه القدرة على مساعدة المقاولين في جميع جوانب المشروع دون استثناء وهي: الجوانب القانونية، التجارية، المالية، الاجتماعية...إلخ إضافة إلى المتابعة بعد الإنشاء".

ويقول (Olivier CULLIERE) أن نشاط هيئات الدعم والمرافقة يقوم على التقريب بين مجموع الفاعلين في عملية إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة من الهيئات القانونية، المنظمات الاستشارية، الجماعات المحلية، الوكالات العامة والخاصة، الجمعيات المهنية، المجالس المختلفة، البنوك، مؤسسات التأمين، الضرائب، مؤسسات رأس مال المخاطرة...وغيرها.

وتوصل (letowski,2001) إلى أن مرافقة المؤسسات الصغيرة تقوم على العناصر التالية:

- المدة الزمنية: من عدة أشهر إلى عدة سنوات؛
- تكرار التواصل: ضرورة وجود لقاءات متقابلة؛
- وحدة هيئة المرافقة: بحيث تُبنى عملية المرافقة على الثقة المتبادلة بين المقاول وهيئة المرافقة؛
- الأخذ في الحسبان مختلف المشاكل المطروحة على منشئ المؤسسة.

في حين أن يقدّم تحليلا متعدد المستويات للمرافقة المقاولاتية: تحليل كلي، تحليل متوسط وتحليل جزئي:

1. المستوى الهيكلي (المتوسط) للمرافقة المقاولاتية: يهتم بشكل أساسي بوظيفة المرافقة وأنواع الهيئات، (Albert et al 1994) ميزوا ببساطة بين (3) ثلاثة محاور يركز عليها تطور المرافقة المقاولاتية: الدعم المالي، تنمية شبكات النصح والتكوين والدعم اللوجستي، من جانب آخر، أشار هؤلاء الكتاب إلى الطبيعة المرحلية وغير المتقطعة للمقاولاتية وضرورة قيام المرافقة بإدماج التعقيد الناتج عن ذلك، في عوض متابعة عمل تقدم المشروع المرافق، مختلف النشاطات المرافقة تعمل على مواكبة العمل، خصوصيات المشروع وتطوره.

2. المستوى الجزئي للمرافقة المقاولاتية: يهدف هذا التحليل إلى ضرورة أن تأخذ المرافقة مختلف الأشكال من أجل أن تتوافق مع الحاجات، التقنيات، النفسيات والمناهج المرتبطة بالمشروع المقاولاتي (Cuzin et 2004 Fayolle) وشخصية حاملي المشاريع التي تتم مرافقتها (Valéau,2006) أي الاهتمام بالعلاقة مرافق-مرافق في المرافقة المقاولاتية انطلاقا من سنوات 2000، حدث أيضا مع تطوير أعمال حول التطبيقات الفردية للمرافقة: الاستشارة، التدريب، المتابعة.

3. المستوى الكلي للمرافقة المقاولاتية: هذا المستوى كان موضوع اهتمام أكثر مقارنة بالمستويات الأخرى، والذي ينظر إلى المرافقة كوسيط يعمل على التوافق بين المشروع وبيئته التي توفرها المرافقة، التطور الاقتصادي، التنمية المحلية، والابتكار تعتبر كمحفز رئيسي لسياسات المرافقة المقاولاتية، وأن إنشاء المؤسسات والتشغيل في منطقة معينة تمثل الأهداف الرئيسية للتطور على المدى البعيد لهذه الهيئات.

المرافقة هي مسار يعمل على "نقل" شخص من حالة إلى حالة أخرى، فهي تؤثر على اتخاذ القرارات، حيث تهدف إلى جعل منشئ المؤسسة مستقل، وهي لا يجب أن تكون في أي من الحالات بديلا للمنشئ، بالإضافة إلى ذلك فالمرافقة تستهدف شخصا (أو فريقا) يحمل فكرة لوضع خريطة لهذه الفكرة لتحويلها إلى مشروع (إنشاء فعلي).

لقد تطورت هيئات الدعم والمرافقة منذ سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث برز هذا التوجه بشكل كبير في الدول المتقدمة (الوم أ، كندا، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا،... وغيرها)، وارتكزت عمليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة على ثلاثة محاور أساسية:

- **الدعم المالي:** هذه الهيئات تختص أساسا في معالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع، حيث تمثل هذه النقطة عائق كبير أمام الشباب الطامحين إلى إنشاء مؤسسات صغيرة، وبالتالي يمكن أن توفر هذه الهيئات تسهيلات جيدة للحصول على تمويل الإستثمارات الجديدة واستثمارات التوسع وغيرها، تجدر الإشارة إلى أن الدعم المالي يمكن أن يكون وطني أو جهوي وفي هذه الحالة تختلف الإمتيازات من منطقة لأخرى، وكذلك يخضع الدعم المالي لنوع المشروع (تكنولوجي أو تقليدي)، وخصائص حاملي المشاريع (طالب للشغل، مرأة،... إلخ).

- **شبكات النصح والتكوين:** هناك الكثير من خدمات النصح والتكوين الخاصة أو العامة تقدّمها غرف التجارة وغرف الحرف وغرف التسيير، والهدف منها حصول المقاولين الشباب على تكوين في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة... وغيرها، حيث تقترح كل هيئة عروض تكوينية مختلفة تمثل أساس لبقاء وتطور المؤسسات الصغيرة الناشئة.

- **الدعم الوجيه:** تهدف بعض هيئات الدعم إلى توفير مقرات لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو معقدة حسب المشروع الصغير وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.

هذه العمليات تقوم بها كل من مشاتل المؤسسات وحاضنات الأعمال، التي لعبت دورا جديدا في إدماج جميع أشكال الدعم والمرافقة في هيئة واحدة وذلك لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حيث تقوم المشاتل والحاضنات بتوفير مقر لنشاط المؤسسة الصغيرة، وتقديم المساعدات المالية لها، بالإضافة إلى النصح والإرشاد والمرافقة بعد الإنشاء.

هذه الإجراءات تبحث في هدفين رئيسيين: تكوين وتشجيع الأشخاص ليصبحوا مقاولين من جهة، ومن جهة أخرى تدنية التكاليف المرتبطة بالنشاطات المقاولاتية (تخفيضات جبائية، حضانة، إعلام، ضمان قروض وإعانات).

يمكن أيضا القول أن المرافقة المقاولاتية تهدف إلى وضع ثلاث أنواع من الموارد: موارد مالية، موارد بشرية (مهارات في التسيير، المحاسبة، القانون والجبائية، البيع والتسويق) وموارد اجتماعية (رأس مال شبكي، رأس مال علاقتي، ثقة بالنفس)، الأولى تمثل أيضا إجراءات حوكمة وطنية تسمح للمقاولين بالوصول إلى عدة موارد في شكل إعانات أو بأشكال أخرى، إذن فالأعوان المحليين هم الذين لهم المسؤولية في اكتساب تلك الموارد، من خلال برامج تكوين ومتابعة عن طريق مستشارين، مثلا المقاولين يمكن أن يحصلوا على كفاءات جديدة (رأس مال بشري) وبنفس الشكل في إطار علاقة مع مختلف الشبكات (رأس مال اجتماعي)، تحت تأثير ضمان ديناميكية اقتصادية مشجعة من خلال عمليات المرافقة.

11. الوظيفة التقنية والدور الاجتماعي للمرافقة:

تعمل هيئات دعم المقاولاتية بشكل عام على مرافقة و دعم حاملي المشاريع من خلال ثلاث مراحل: الاستقبال، المرافقة خلال الإنشاء والمتابعة بعد الإنشاء، دف بشكل متتالي إلى دعم شخص يمتلك فكرة إنشاء نشاط تكون مقبولة: تحقيق مشروعه وتحوله إلى صاحب مؤسسة مستقل إذا افترضنا تحقق هذا المشروع فعليا، وفي الحالة المعاكسة إظهار المهارات الشخصية والمهنية التي يمكن أن تعود "وإلا لا يمكن تحقيق المشروع.

كما قام كل من (Paturel et Masmoudi, 2005) بدراسة المسار المقاولاتي عن طريق حاضنات الأعمال عبر ثلاث مراحل كبرى متتابعة تتمثل في مرحلة ما قبل الاحتضان، مرحلة الاحتضان ومرحلة ما بعد الاحتضان.

1. الاستقبال L'accueil (المرافقة قبل الإنشاء): بمجرد اتصال حامل المشروع بهيئة الدعم تبدأ عملية الإعلام، التوجيه أو إعادة التوجيه، هي فترة بداية معالجة الفكرة وترك مساحة كبيرة لحامل المشروع للتعبير عن فكرته، هذا الأخير يقدّم ويعرض مشروعه (تاريخ الفكرة، سبب الاختيار،...)، ثم تفصيل الإجراءات المكتوبة للمشروع والمعلومات التي تم جمعها، وانطلاقا من هذه المعطيات يتم التحديد الدقيق للمنتج أو الخدمة أو إعادة توجيه حامل المشروع في نفس المشروع أو إلى مشروع آخر، ويعمل المرافقون على إرشاد حامل المشروع إلى عوامل أخرى لجمع المعلومات، ثم اكتشاف حاجات التكوين الفني أو الإداري التسييري.

ويختلف شكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث أن بعضها يكتفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات وتوجيه المقاول (حامل المشروع)، أما الأخرى فهي تقوم منذ اللقاء الأول بتحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكل المشروع، المنتج، السوق...)، وبالتالي فمرحلة الاستقبال تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة:

- حالة تقدّم المشروع؛
- احتياجات المشروع؛
- التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع.

وتختلف مدة وشكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فمدة الاستقبال متغيرة أيضا من موعد واحد إلى عدة مواعيد ومن بضع دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.

في نهاية هذه المرحلة يتم اقتراح أشكال الدعم وخطوات المرافقة المقدمة لحامل المشروع، جمع و إعطاء معلومات أكثر تفصيلا حول مراحل إنشاء المؤسسة، هيئات الدعم والمساعدة التي يمكن الاستفادة منها، وربما توجيه حامل المشروع نحو هيئات أخرى مكاملة، والعمل في الأخير على التشخيص الأولي للمشروع بهدف إعداد خطة الأعمال.

أشار كل من (Paturel et Masmoudi,2005) إلى أنّ الهيئات الداعمة في هذه المرحلة عموما متخصصة في التكنولوجيات المتقدمة والتي تستهدف فئة العلميين، الباحثين والمهندسين لتنمية ابتكار أساسي أو الذين يطرحون اكتشافات علمية، ومع ذلك فهي تأخذ نوعين من التعريف، مفهوم واسع وآخر ضيق، حسب المفهوم الأوسع فمرحلة ما قبل الاحتضان تنطلق منذ عملية التحسيس بالمقاولاتية بشكلها الواسع، هذه المرحلة يمكن أن تدوم سنوات تأخذ كل مرحلة الدراسة الجامعية أو المهنية لحامل المشروع، أما حسب المقاربة الضيقة فمرحلة ما قبل الاحتضان هي مرحلة تحضير للدخول في الاحتضان، هذه المرحلة تدخل في تحضير أولي للعوامل التي يجب تنميتها في مرحلة الاحتضان.

تعمل هيئات المرافقة المتدخلة في مرحلة ما قبل الاحتضان من جهة من أجل اكتشاف حاملي مشاريع ومن جهة أخرى من أجل مساعدة المترشحين في تحضير ملف الاختيار أو الدخول إلى الاحتضان. نظريا، تعتبر هذه المرحلة مهمة بالنسبة للبحث عن المعلومات الضرورية في تشكيل التركيب الاستراتيجي والتركيب النفسي لعملية الإنشاء، بعد ذلك، دراسة عناصر التركيبين يسمح بتقييم استمرارية وجدوى المشروع واكتشاف الحاجات النهائية المرفقة، هذه المرحلة تترجم تفاعل ثلاثة متغيرات كبرى تتمثل في إمكانات البيئة، تطلعات حامل المشروع، الكفاءات والموارد المتاحة للمشروع والتي تمثل هدف منظمة الدعم .

2. المرافقة خلال مرحلة الإنشاء: حاول العديد من الباحثين في حقل المقاولاتية تفسير ونمذجة المراحل المقاولاتية من جهة، واتفقوا من جهة أخرى حول تعدد مراحل مسار إنشاء المؤسسة، حيث تم تحليلها على مستويين متكاملين: على مستوى الفرد منشئ المؤسسة وعلى مستوى مشروع المؤسسة. يمر حامل المشروع خلال مسيرة إنشاء المؤسسة عبر عدة حالات قبل أن يصبح مسيرا للمؤسسة، بالتوازي مع ذلك فالمشروع يمر عبر عدة مراحل قبل أن يتحول إلى مؤسسة، الانتقال من حالة إلى أخرى سواء بالنسبة لحامل المشروع أو للمشروع نفسه يحدد مختلف المستويات الموجودة في مسار الإنشاء، هذا يمكن أن يفسر تنظيم وتطور عوامل التركيب الاستراتيجي والتركيب النفسي نحو استمرارية وتماسك عام لمشروع المؤسسة.

تتشكل المرافقة خلال إنشاء المؤسسة عموما من مرحلتين مستقلتين، المرافقة في تركيب وتمويل المشروع، والمتابعة الشخصية لحاجات حامل المشروع:

المرافقة في تركيب المشروع تشمل عمليات الدعم بهدف الوصول إلى نضج فكرة المشروع، التكوين التقني و/أو الإداري وإنجاز دراسات الجدوى إلى غاية الإنجاز الفعلي للمشروع.

تغطي هذه المرحلة تحديداً، المساعدة في دراسة السوق، دراسة الجدوى، اكتشاف الحاجات الناقصة في التكوين لتكتملتها، المساعدة في التركيب القانوني، ومساعدة المقاول في القيام بتحديد مختلف عناصر مشروع، أما المرافقة المالية فهي تسمح لحامل المشروع بالقيام بمرافقة بنكية (إقامة علاقة بنكية، تخصيص أوقات للتفاوض البنكي عن طريق حامل المشروع) وإكمال تخصيص ترميز المشروع من طرف المقاول، يقوم المختصون الذين يؤطرون مرحلة ما قبل القرار المالي في بعض هيئات المرافقة بتحديد قرار تخصيص الإعانات لحامل المشروع أو توجيه الملف لمؤسسات أخرى.

3. المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة): القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيراً بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية استرجاع الأموال المقروضة، وعموماً تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين يتم فيها بحث العناصر التالية:

• التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛

• الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الاتصال؛

• الرؤية الإستراتيجية؛

• أسئلة مختلفة: العقود، المناقصات... إلخ.

وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل. وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات... إلخ.

تشمل المرافقة بعد الإنشاء كل أشكال دعم أصحاب المؤسسات الهادفة إلى المساعدة في وضع أدوات التسيير المعتمد، نصائح من أجل اتخاذ القرار، المساعدة في تحديد وتحقيق إستراتيجيته التجارية، إدماج مؤسسته بشكل أحسن في بيئتها.

تعمل هيئات الدعم في مرحلة ما بعد الاحتضان على ضمان متابعة المؤسسات الجديدة المنشأة خلال مرحلة انطلاقها و/أو نموها، فعملية الانتقال من مرحلة الاحتضان إلى مرحلة ما بعد الاحتضان عملية دقيقة، فهي من جهة انتقال حالة المشروع إلى حالة المؤسسة، ومن جهة أخرى انتقال حالة المقاول المحتمل أو حامل المشروع إلى حالة صاحب المؤسسة.

خلال هذه المرحلة تؤدي شبكة نظام الدعم في إنشاء المؤسسات سواء كانت وطنية، جهوية أو محلية دوراً مهماً من أجل أحسن دخول للسوق للمؤسسات الجديدة، فالمتابعة تكون فعالة عندما تكون المؤسسات مشتركة في شبكة تعاون من أجل نشر وضمان تناسق مختلف وظائف عملية الدعم، ومن أجل تحسين الاستماع المتبادل بين

المقاولين ومختلف منظمات الدعم الموجودة، كما أن حامل المشروع سيستفيد كذلك من دعم متماسك يستجيب لمختلف الحاجات على طول مسيرة الإنشاء وفي انطلاق مؤسسته.

على مستوى آخر، تسمح الشبكة بتنسيق الانتقال من حالة المشروع إلى حالة المؤسسة، وهذا يدعم المؤسسة للتوافق مع بيئتها من جهة، ومن جهة أخرى يدعم المقاول لتسيير وإتمام وظيفته الجديدة.

مرحلة ما بعد الاحتضان هي مرحلة استقرار لتماسك المشروع يمكن أن تكون مشابهة لمرحلة تفقد تماسك المشروع في بيئته الحقيقية، حيث تعمل المؤسسة الناشئة في هذه الفترة على التوافق، التعامل مع مشاكل البيئة وضمان الاستمرارية.

وبالتالي يمكن القول أن المراحل السابقة لمسيرة الإنشاء هي إذن مراحل لتقدير جدوى المشروع، ومرحلة ما بعد الاحتضان لا تكون إلا في مرحلة التنفيذ الفعلي لمشروع المؤسسة أو المؤسسة المنشأة، حيث أن القيادة الجيدة لهذه المرحلة الأخيرة مرتبط بالنجاح العام لمسار الدعم.

III. خصائص المرافقة الجيدة:

بعد التعرض إلى أهم الخدمات التي تقدمها مختلف هيئات الدعم والمرافقة في إنشاء المؤسسات، بقي المشكل المطروح في هذه الدراسة هو كيفية الحكم على أداء هذه الهيئات، وفي هذا الإطار اتفق المختصون في هذا المجال على جملة من العناصر التي تميز المرافقة الجيدة والتي يجب أن تعمل بها هيئات المرافقة للحصول على أحسن النتائج، تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

• **المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع):** وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بـ "تأمين" المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة.

• **المرافقة تركز على الشخص:** على العكس فعمل الخبراء الاستشاريين يركز على الخدمات التقنية المقدمة للمشروع، فلا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لا بد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد.

• **المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص:** حتى في حالة وجود بديل أكثر سرعة في القيام بعمليات تتبع المشروع بدلا عن المقاول (خطة الأعمال مثلا) والتي تقوم بها بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا لتحقيق اقتصاد في الوقت (وبالتالي في التكاليف) وهذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، إهلاك الإستثمارات... وغيرها.

• **المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل:** منذ الإستقبال، يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد إذا ما كان المشروع غير قابل للتحقيق في تلك الحالة، فهناك فئة هشة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها، وبالتالي يجب على هيئات المرافقة أن تتوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن يساعدوا هذه الفئة من المقاولين في تصحيح أخطاء مشاريعهم، ونفس الشيء فيما يخص المشاكل المالية حيث يتوجب على

المرافق العمل مع حامل المشروع على تشخيص موضوعي للحالة وإيجاد الحلول دون الدخول في مشاكل بين هيئات المرافقة التي تمثل الاقتصاد التضامني ومنظمات التمويل الرأسمالي.

• **الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة:** هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها البطالين ذوي التأهيل الضعيف حيث يرى المختصين أن مرافقة هذه الفئة من حاملي المشاريع تأتي من مرجعية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، إلا أنه حتى وإن كان المرافق يعتمد في تعامله مع حاملي المشاريع على الاستماع والفهم الجيد لأهداف المقاول (خاصة فئة البطالين)، يجب على المرافق إظهار جميع العناصر المرتبطة بإنشاء المشروع والكلام باحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في المكان والطريق الصحيحين.

• **المرافقة تقوم في إنجاز المشاريع على مرحلتين، التخطيط (التصور) والتنفيذ:** فالمرحلة الأولى يقوم بها غالباً المقاول، أما التنفيذ فيعتبر نقطة الانطلاق في المرحلة العملية التي يجب فيها وقوف الهيئة المرافقة إلى جانب المقاول منذ إنطلاق النشاط وطول فترة تنفيذ المشروع (فترة الإنشاء).

الشكل (01): خصائص المرافقة الجيدة



المصدر: Régis, H Norbert, V David, Op Cit, p 5

من خلال ما سبق يظهر الدور الذي تلعبه هذه الهيئات في نجاح المشاريع الناشئة من خلال خدماتها المتعددة، وقدرتها على مساعدة الشباب البطال في إنشاء مؤسسات جديدة، فهي مؤسسات ذات طابع اقتصادي، اجتماعي وتضامني أحياناً.

1V. العوامل الأساسية لنجاح المرافقة المقاولاتية:

قبل التعرف على محددات المرافقة الناجحة، لابد أولاً تعريف نجاح المرافقة المقاولاتية، إجابة على السؤال: متى يمكن التأكيد على أن علاقة المرافقة تعطي ثمارها؟، للإجابة على هذا السؤال لابد من تحديد بعض المفاهيم الرئيسية، وهي: المرافق؛ المرافق؛ وهيئة المرافقة.

سلط كل من (Grossetti et Barthe, 2010) الضوء على ثلاث حالات من المؤسسات التي تتم مرافقتها بعد سنتين من العمل: حالة أفضل مما كان متوقعا، حالة مثلما كان مخططا لها، وحالة الضائقة أو الفشل، كل حالة ترتبط بعوامل كانت سببا في الوصول إليها..

درس (2000, Paturel) أداء شبكات المرافقة وحدد ثلاث مؤشرات لقياسه مثل:

1. **فعالية الشبكة L'efficacité**: يتم تقييمها عن طريق النتائج المحققة واستدامة (استمرارية) المؤسسات.
2. **كفاءة الشبكة L'efficience**: يتم تقييم ذلك من خلال سرعة وسهولة وصول أصحاب المشاريع إلى الموارد الموضوعية تحت تصرفهم.

3. **فعالية الشبكة L'effectivité**: يتم قياسها من خلال درجة رضا الأطراف المتدخلة في عملية المرافقة. قام كل من (Audet et Couteret, 2012) بدراسة لتحديد المتغيرات المتدخلة التي تؤثر على نجاح المرافقة المقاولاتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قام هؤلاء الكُتّاب بقياس فشل أو نجاح المرافقة من خلال ثلاثة أبعاد:

4. مدى حجم التغيرات لدى المقاول المرافق من حيث السلوكيات، المواقف أو المعرفة؛

5. درجة تحقيق الأهداف التي قد وضعها الطرفين؛

6. درجة الرضا من الأطراف المعنية تجاه التدخل.

أكد (Legér- Jarniou, 2008) بأنه في كثير من الأحيان تتم دراسة المرافقة كمجموعة من الخدمات التقنية لتحقيق هدف إنشاء المؤسسة، وعليه فبالنسبة لها الإنشاء الفعلي للمشروع هو الهدف النهائي لتدخل المرافقة وبالتالي الحكم على نجاحها.

ومع ذلك، فهذا يعتمد على نوع هيئة المرافقة - هنا الإشارة إلى الهيئات التي تدعم إنشاء المؤسسات-، في حين هناك هيئات أخرى حريصة على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فبمجرد إنشاء مؤسسة يعتبر شرط للحصول على خدمات الدعم والمرافقة، هذا الإجراء خاص بنوع معين من هذه الهيئات.

يمكن الاستدلال على أن قياس المرافقة المقاولاتية وتطبيقاتها أمر نسبي، فالتطبيقات في هذا المجال متعددة، وهي تختلف من هيئة مرافقة إلى أخرى، كما أن المقاولين أيضا لديهم أهداف مختلفة واحتياجات متباينة.

إهتم (Audet et Couteret, 2012) بخصائص وعوامل النجاح المرافقة المقاولاتية، فالتدريب كمرافقة فردية يستهدف المؤسسات الناشئة في مرحلة الانطلاق أو بداية النمو، نجاحها أو فشلها يتم تحديده من خلال أربعة متغيرات وهي: "هيئة المرافقة، خصائص المرافق، خصائص حامل المشروع والعلاقة مرافق/حامل المشروع".

- **هيئة المرافقة:** هيئة المرافقة هي المسؤولة عن اختيار أحسن المرافقين لخدمة الاحتياجات الحقيقية لأصحاب المشاريع (Graham et O'Neill, 1997)، وأضاف كل من (Bridge,1998Smallbone, Baldock et al) (2002,Waters et al) إلى أنها مسؤولة عن برنامج اللقاءات وخطة التدريب، علاوة على ذلك، لا يجب فقط أن يكون هناك مرافق "جيد" ولكن يجب أن تكون كمية المرافقة كافية، من حيث المدة المناسبة، وربما حتى التطورات، وبتكلفة معقولة.

- **خصائص المرافق:** حتى تكون المرافقة ناجحة، يجب أن يكون المرافق أساسا في الاستماع ويكون التعاطف مع المشروع، كما أن مصداقية المقاول وانسجامه مع ثقافة المؤسسة من أجل فهم الوضع يعتبر أمرا حاسما.

المحاضرة السادسة: المقاولاتية الالكترونية

من أهم الأهداف التي تسعى المقاوله إلى تحقيقها التميز والتفرد عن غيرها من خلال كل ما تقدمه من منتجات أو خدمات تعبر عن تفرد ما تملكه من موارد مادية وبشرية مؤهلة قادرة على إنجاز الأعمال المبرمجة بمنتهى الدقة؛ من خلال الاعتماد على مختلف الاستراتيجيات المقاولاتية إلى جانب استخدامها للتكنولوجيا الحديثة، هذه الأخيرة أصبحت تشكل في حد ذاتها ميزة تنافسية في المقاولات التي تمارس أعمالها إلكترونياً.

1. مفهوم الأعمال الالكترونية:

ظهر مصطلح الأعمال الالكترونية بعد ظهور مصطلح التجارة الالكترونية كمحاولة للتعبير عن نظم وأدوات وتطبيقات وأنشطة جديدة تتجاوز حدود التجارة الالكترونية، هذه الأخيرة التي تعبر عن عمليات بيع أو شراء أو تبادل لمنتجات وخدمات ومعلومات من خلال شبكات معلوماتية ومن ضمنها الانترنت، تهدف إلى تلبية رغبات الشركات والمستهلكين وخفض تكلفة الخدمة والفرع من كفاءتها والعمل على تسريع إيصال الخدمة، وهي بذلك تعتبر جزءاً من الأعمال الالكترونية التي تمثل في مفهومها الواسع تقديم كافة الخدمات والمعاملات عبر وسائط الكترونية، أما في مفهومها الضيق فهي تقديم الخدمات عبر شبكات الانترنت حيث تشكل النسبة الأعظم من هذه الخدمات والمعاملات.

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها قدرة الإدارات والقطاعات المختلفة على توفير وتقديم الخدمات والمعاملات والإجراءات بوسائل الكترونية للأفراد أو مؤسسات الأعمال أو للجهات والإدارات الحكومية ذاتها في إطار من الشفافية والوضوح، وبعبارة أخرى تقديم الخدمات وإدارتها عبر شبكات المعلومات الدولية (الانترنت).

وتصف الأعمال الالكترونية الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة في مواكبة ومزاولة أعمالها باستخدام الاتصالات الالكترونية المعتمدة على الانترنت مع المستفيدين أصحاب المصالح الأساسيين من أجل تحقيق الأغراض والأهداف بكفاءة وفاعلية.

وهكذا فإن المقاولاتية عبر استخدام الانترنت تبحث عن ضمان نموها وبقائها واستمراريتها من خلال التوجه نحو تحقيق أهداف استراتيجية جديدة تستطيع من خلالها ولوج أسواق جديدة منتشرة في كافة أنحاء العالم وبتكاليف أقل، كما تسمح لها بتطوير أدائها الإداري والانتقال من الطرق الإدارية التقليدية إلى أساليب أكثر حداثة

وتجديد من خلال الاعتماد على الابداع، وكل ذلك من أجل تلبية حاجات الزبائن والفوز بولائهم في ظل منافسة حادة تتطلب من كل مؤسسة إيجاد ميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة من خلال اعتمادها على الانترنت تتبع مختلف الاستراتيجيات المقاولاتية من إبداع، ابتكار، مخاطرة وتميز وتحقق بذلك رؤيتها المقاولاتية مع التركيز على المورد البشري أو الفرد المقاول الذي يتحمل المسؤولية ويخاطر من أجل إثبات نفسه وتحقيق النجاح المنشود.

2. خصائص الأعمال الالكترونية:

تتميز هذه الأعمال بجملة من السمات يتم توضيح أهمها فيما يلي:

- غياب الوثائق الورقية للمعاملات والاعتماد التام على الرسائل الالكترونية التي تمثل السند القانوني الوحيد لأطراف المعاملات، وهو ما يشكل في حد ذاته صعوبة في إثبات العقود والمعاملات.
- تخفيض الانفاق والتكاليف المباشرة الخاصة بالأمر المالية والتسويق والموارد البشرية والمشتريات والمبيعات بصورة فعالة.
- الانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات في أقل وقت ممكن.
- السرعة في اتخاذ وصنع القرار من خلال الاعتماد على عدد محدود من العمالة ذات الكفاءة والمهارة الخاصة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- عدم وجود عدد كبير من العمال في هذا النوع من الأعمال يؤدي إلى عدم وجود مستويات إدارية متعددة وهو ما يساعد على انتقال المعلومات واتخاذ القرارات بطريقة أسرع.
- القدرة على اختراق أسواق جديدة وتوسيع أعمال المقاول.
- الانفصال المكاني للمقاولات بسبب قدرتها على إدارة أعمالها بكفاءة من أي موقع جغرافي، بل جرى العرف أن يتواجد أكثر من مقر في عدة أماكن لتحقيق سهولة وسرعة الاتصال بالعملاء.
- انتشار المنتجات الرقمية مثل برامج الحاسب، التسجيلات الموسيقية، الكتب والأبحاث والتقارير الالكترونية وبعض الخدمات كالاستشارات.
- عدم القدرة على وضع قوانين وتنظيمات تحكم الأعمال الالكترونية وتواكب التطور التكنولوجي السريع كالتنظيمات الجبائية مثلاً.

- زيادة ظهور الشركات التي تمارس أنشطتها التجارية عبر العالم من خلال قنوات التجارة الإلكترونية خصوصاً تلك صغيرة الحجم، وما يرافق هذا الازدياد في كثير من الأحيان تضارب بين مصالح هذه الشركات والمصالح الاقتصادية القومية.

3. أنواع الأعمال الإلكترونية:

يمكن تصنيف الأعمال الإلكترونية إلى ما يلي:

- أ. **المؤسسات المدعومة بالأعمال الإلكترونية:** وهي وحدات أعمال إلكترونية ضمن مؤسسات تقليدية، أي أن هذه المؤسسات تدعم قدراتها وأساليبها التقليدية باستخدام الإنترنت دون استبدالها.
- ب. **المؤسسات الممكنة بالأعمال الإلكترونية:** في هذا النوع تستخدم الإنترنت من أجل مواكبة وظائف الأعمال التقليدية بصورة أفضل دون أن يتضمن ذلك بيع أي شيء عبر الإنترنت. وبعبارة أخرى فإن الإنترنت هنا تؤدي إلى تمكين الأفراد من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية اعتماداً على شبكات اتصالات داخلية (Intranet) تتيح لهم التواصل والحصول على كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وهناك الكثير من المؤسسات التي تستخدم الإنترنت من أجل الاتصال والتفاعل مع الزبائن وتزويدهم بأخر وأحدث المعلومات عن المنتجات دون القيام ببيعها من خلال موقعها الإلكتروني.
- ت. **مؤسسات الأعمال الإلكترونية الشاملة:** تبدأ هذه المؤسسات أعمالها وتدخل الأسواق كمؤسسات أعمال إلكترونية شاملة تدير أعمالها عبر الإنترنت، وقد تكون في البداية مؤسسات تمزج بين الأعمال التقليدية والإلكترونية ثم تتحول إلى الأعمال الإلكترونية بشكل شامل، ويتطلب ذلك ما يلي:

- تغيير في الأساليب التي تمارس بها الأعمال
- إعادة تسعير منتجاتها الجوهرية
- إعادة تدريب العاملين
- إعادة صياغة وإعادة ترميم جميع النظم

4. مزايا الأعمال الإلكترونية:

تتميز الأعمال الإلكترونية بعدة مميزات منها:

- تحقق سرعة الاستجابة لطلبات العملاء مقارنة بالمعاملات الورقية التي تستغرق وقتاً أطول.

- تمكين المنتفعين والعملاء من التسويق والتعرف على الخدمات الحكومية على مدار اليوم طوال السنة دون وجود إجازات أو عطل.
- مساعدة الأفراد والمؤسسات على التعرف على العديد من الخدمات الالكترونية المتنوعة واختيار أنسبها في أقل وقت ممكن.
- توفير أنسب وأفضل العروض للمؤسسات فيما يتعلق بالتوريدات اللازمة من خلال الاتصال بمواقع مختلفة.
- تغيير صورة المؤسسة من الصورة التقليدية المعتمدة على استخدام عمالة كبيرة وهياكل قاعدية وتنظيمية كبيرة ومعقدة إلى الصورة الحديثة أو الالكترونية التي تعتمد على عمالة أقل إلى جانب عدم وجود الحاجة إلى مباني ضخمة أو حدود جغرافية محددة.
- سهولة أداء المدفوعات المترتبة عن المعاملات الكترونيا في ظل القبول العالمي للنقود الالكترونية وخلال فترة زمنية قصيرة.
- تطبيق اللامركزية المؤسسية والمشاركة الشعبية.
- تمكين الأفراد داخل المجتمع المحلي من التفاعل مع بعضهم وبصفة خاصة المجتمعات السكنية الكثيفة وتبادل المعارف والمعلومات والأفكار والخبرات بينهم.
- تخفيض التكاليف الكلية المرافقة لعملية تسويق المنتج أو الخدمة كخدمات الطباعة والاعلان والتوزيع والتصميم اعتمادا على شبكة الانترنت.

5. معوقات تطبيق الأعمال الالكترونية:

على الرغم من وجود عدة مزايا للأعمال الالكترونية والتي يمكن أن تستفيد منها مختلف الجهات، إلا أن ذلك لا ينفي وجود بعض المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لهذه الأعمال والاستفادة منها بشكل كامل، ومن هذه المعوقات:

أ. المشكلات والمعوقات الفنية والتكنولوجية: ويمكن حصرها فيما يلي:

- تعرض البيانات للتخريب والتدخل وتحويل أو استبدال البيانات وذلك على مستوى مواقع الانترنت.
- السطو على المعلومات الخاصة بطالبي الخدمات مثل الاستيلاء على أموالهم عن طريق بطاقات الائتمان أو سرقة التوقيع الالكتروني وأي معلومات خاصة بطالب الخدمة والتي تميزه عن غيره.
- غياب الوثائق الورقية في الكثير من الخدمات المقدمة الكترونيا وهو ما يؤدي إلى مشكلة إثبات العقود والحقوق والالتزامات المترتبة عنها.

- ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات في بعض الأماكن من العالم وخاصة في دول العالم الثالث التي تعاني من ضعف استخدام الانترنت وارتفاع تكلفتها.
 - التغيير السريع في تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات مقابل البحث الدائم للأفراد عن الاستقرار النسبي.
 - تدني المستويات المعرفية المتعلقة بالمعلوماتية خاصة في الدول النامية مقارنة بمثيلاتها في الدول المتقدمة والناجمة بالدرجة الأولى عن الفقر المادي الذي نتج عنه عدم التحكم في اللغات المختلفة التي تعتبر مهمة للتعامل مع الوسيط الإلكتروني.
- ب. المشكلات والمعوقات الاجتماعية والاقتصادية:** الطابع العالمي للأعمال الإلكترونية التي تجعلها تنتقل بين الحدود بكل سهولة يجعل من الصعوبة بمكان تحديد الضرائب المفروضة على هذا النوع من الأعمال وحجمها وطبيعتها بسبب اقتران دفع هذه الضرائب بالحدود الجغرافية التي يتم تجاوزها في هذا النوع من الأعمال، وهناك مشكلة أخرى تتعلق بالتوظيف والعمالة التي تقل وترتفع معها معدلات البطالة التقنية مع الاعتماد أكثر علني الأعمال الإلكترونية الأمر الذي ينتج عنه اهتمام بعض الدول بإعادة تأهيل العمالة وتدريبها على أعمال تتناسب ومتطلبات سوق العمل الجديدة.
- ت. المشكلات القانونية والتنظيمية:** يعد توفير بيئة قانونية وتنظيمية من أهم العوامل المساعدة على تطبيق الأعمال الإلكترونية واستقرار المعاملات فيها، إلى جانب ضمان شيوع الثقة بين مختلف المتعاملين والأطراف الفاعلة، ويعد غياب الضمانات اللازمة والمتعلقة بالتحقق من صحة التوقيع الإلكتروني وعدم تزويره من أهم المشكلات القانونية المرتبطة بالأعمال الإلكترونية في ظل غياب التنظيمات والتشريعات التي تنظم ذلك مقارنة بالتوقيع المكتوب أو التوقيع ببصمة الأصبع، كما تجب الإشارة إلى أن التشريعات الضريبية أيضا تعاني من عدم تحديث وعدم كفاية فيما يتعلق بالأعمال الإلكترونية كما هو الحال مع بقية الأعمال الأخرى.
- وعليه فإن استخدام الانترنت يساعد المقاولات على التميز ودعم تنافسيتها وربحياتها على الرغم من المعوقات التي قد تواجهها أثناء محاولتها وعملها على تحقيق أهدافها.